

将来ビジョンの明確化と営業強化及び生産現場改善による収益性向上 —経営基盤強化に資する複合支援—

当社は、食品関連事業、エネルギー関連事業、環境関連事業等の卸・小売・製造を行う老舗企業。環境変化に耐えうる経営基盤の強化を目指していた。次世代経営幹部の育成も視野に入れ、ボトムアップ型で中期経営計画を策定。全社一体となった経営への転換できた。また、営業力強化を主体とした実行支援を行うとともに、収益に大きな影響を与える食品製造工場の生産性の向上を図り大幅な利益拡大を実現した。

四国本部 統括プロジェクトマネージャー 山崎 純一

【事例の要約】

本事例は、将来ビジョンを明確化するとともに、営業力を強化し、同時に生産現場の収益性改善に資する複合支援事例である。

当社は、多様な事業部門を持ち地域に密着して高い業績を確保してきた老舗企業である。複数の異なる事業部門は、好不況を緩和できる強みもあるが、部門任せとなって全社的な一体感や部門間のシナジー効果などが発揮しにくい欠点もある。近年の激しい環境変化に対応し利益を確保するために、将来のビジョン等の明確化と実践を強化し、業績確保の基盤を確立するとともに、赤字であった食品生産工場の収益改善を図り安定的に利益を確保できる体制づくりに成功した。

企業名 四国物産株式会社
業種 卸、小売業及びハム・ソーセージ製造販売
本社所在地 香川県観音寺市昭和町二丁目4番5号
資本金 56百万円
創立 大正7年5月19日
売上高 7,949百万円（平成28年3月期）
従業員 172人

企業概要

当社は、大正時代に肥料・砂糖の製造販売を業として創立以来、ハム・ソーセージ、加工食品の製造販売などの食品関連事業、石油製品並びにLPガスの販売などのエネルギー関連事業、肥料、農業用資材の販売などの環境関連事業の三位一体型経営を行ってきた。時代が進むに従い、各部門の好不調はあったものの、事業の多角化が功を奏し、安定した経営を続け、地域において存在感のある企業となっている。

近年の食品やエネルギーなど環境を取り巻く変化は、当社の柱である食品関連事業、エネルギー関連事業等に大きな影響を与えている。当社では、食品

関連事業が全社売上げの40%弱を占めているが、材料等の高騰分を価格に転嫁できず、粗利益率が最も低く、更に低下する傾向が見られ



本社



自社ブランドハム

た。また、比較的粗利益率が高いエネルギー関連事業についても原油価格相場の影響を受けるなど、外部環境の変化に大きく左右されるため同様な不安定要因があった。

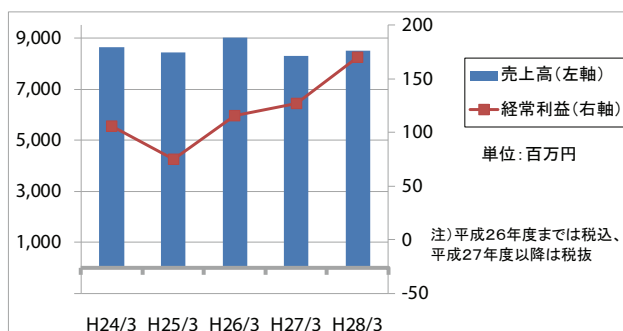
このような状況の中、当社は、現状の「シコクハム」ブランドに甘んじることなく県産品の原料を使用した機能性食品の開発を行い過去2回オリーブソーセージで県産品コンクールに出展するなど新たな商品開発にも積極的に取り組むとともに、経営の目的・目標・方針等を明確にして社員と共有。次世代の人材育成を図りながら地域に密着した高収益企業としてさらなる発展を目指して努力していた。

中小機構との出会い

当社の社長が中小機構・四国本部のセミナーに参加し、連絡を入れたことが支援のきっかけとなっている。その後、社長、役員に面談した結果、次の経営課題を確認した。一つは、当社の取扱商品は多岐にわたるが売上高は全般的に横ばい傾向。将来のビジョンや戦略が不明確で方針が定まっていないため、経営のロードマップが見えず、アクションプランが機能していないこと。5年前に中期経営計画を策定しているが、目標は未達で、計画も計数ベースで作成されており、ローリングなどの見直しも実施されていなかった。部門毎に年度の利益目標、方針を策定していたが、非常に粗いレベルの計画であったこと、また、全社的に周知されていなかったため部門長クラスであっても所属する部門のこと以外はよくわからない状況であった。

もう一つは、食品関連事業において、工場（詫間工場）の5S活動、工程改善、生産管理など、基本的な改善活動を工場長が中心となり進めていたが、効果が上がっていなかったことである。食肉製品製造の工程は、処理→味付（充填・漬け込み）→熟成→加熱→スライス→袋詰め→出荷であり、加熱を境に前工程を製造1課、後工程を製造2課に分けている。通常商品のリードタイムは3日～2週間であり、ギフト商品は高級になることから漬け込みに1週間～2週間の時間をかけており、リードタイムが長くなる傾向にあった。また、生産計画は、大日程として月単位、中日程として週単位で立てられ、見込み生産を行っていたものの、工場長が営業所や学校（給食）

売上高と経常利益



支援メニュー	H24	H25	H26	H27	H28	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業①		●→				・中期経営計画書の策定 ・製造現場の改善
専門家継続派遣事業②			●→			・食品部門の営業力強化 ・JIT生産方式構築、原価低減
専門家継続派遣事業③					●→	肥料部門の事業戦略の策定

等からの仮発注に基づき手書きで策定している状況で、精度の面でも管理の面でも問題があった。

これらの課題について、社長、役員と協議したところ、機構事業の活用を強く要望されたため、支援を進めることとした。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

当社は売上高が80億円を超え、従業員数も170名以上で、地元では存在感のある企業である。しかし当時、業績は停滞気味で利益率も減少傾向にあった。また、これだけの規模の会社でありながら取締役が少なく、全社のマネジメントを行なっているのは事実上社長一人で、他に会社全般を統括できる人材やシステムの構築が遅れていたため、経営判断や業務執行に関し、スピード不足等の問題を抱えていた。さらに、経営計画も大雑把なものしか作成されていなかったため、次世代経営幹部候補による新たな中期経営計画の策定を行うことを提案した。全社のベクトルを合わせる部門横断的なプロジェクトを推進することで組織の活性化を図り、会社全体を統括できる経営人材の輩出を狙いとした。

食品関連事業の主力である食品生産工場は、生産管理の体制はあるが、工場長が他部門の責任者を兼務しており工場業務に専念できないこと、また、どのように改善活動を推進すれば良いのか迷っていたこともあり、活動は円滑に進んでいなかった。利益を確保するためには、現場の改善を実施し、この事業を黒字に転換する必要がある。成功体験による現場改善のノウハウや効率的な生産管理など、生産性を向上させるための取組みの定着化と工場管理者の

意識改革を図ることが急務であった。

以上から、

- 1) 中期経営計画の策定と実行支援および営業力強化
- 2) 食品生産工場の工程及び作業効率改善による生産性向上

という2つの支援課題を設定し、できるだけ早期に成果を創出するため受入体制が取れることを確認の上、2つの課題に並行して取り組む複合型の支援スタイルをとることとした。

プロジェクト推進体制

経営計画策定テーマについては、社長、取締役と執行役員、各部門の責任者をメンバーとしたプロジェクトチームを編成。製造現場の改善については、工場長と若手社員を中心としたプロジェクトチームで対応することとした。

当社にとって部門横断的なプロジェクトに本格的に取り組むことは初めてであり、当初は、参加メンバーが不安や戸惑いを感じる事が予想された。プロジェクトを円滑に推進するためには、社長が積極的に参加することが重要と考えていたところ、自ら積極的に参加することを表明され、スムーズにスタートを切ることができた。

支援内容と支援成果

< 専門家継続派遣事業① >

(平成25年9月～平成26年2月)

第1ステージの支援で当社の進むべき方向をボトムアップで策定し、全社のベクトルを合わせるため

社長を中心に、2つのプロジェクトを推進。将来のロードマップを明確にし、売上、利益を確保するための仕組みを構築するとともに、食品生産工場の効率化に仕組み大幅な利益を生み出した。プロジェクトの若手メンバーの活躍が大きな成功要因となっている。



山崎 純一 四国本部 統括プロジェクトマネージャー

今後、計画のブラッシュアップや先行管理が定着し、良い流れの中で2年後の創立100周年を迎えられることを期待している。

中期経営計画の策定を支援した。プロジェクトチームの成果目標の共有、外部・内部の環境分析、あるべき姿の構築、経営理念の確認と具体化、戦略課題の明確化と対策、ロードマップ、アクションプラン、予想損益計算書の策定を通して経営の共通基盤を確立するとともに、経営幹部が他の部門について、どのような事業を行ない、どのような課題を抱えているのか、また、今後どのような対策を進めていくのかなどを知り、その中で、何をすべきなのかをメンバーそれぞれが考えることなど、将来の経営幹部の育成も意識した支援を心掛けた。この取り組みを通して当社の課題が明確となり、対策が立案された。同時に、ローリング方式で毎年計画を見直す仕組みも構築。次期経営幹部候補であるメンバーの意識も変わった。

並行して進めている食品生産工場の現場改善は、当初、工場の部署毎に仕組み姿勢に温度差があった。しかし、5Sの習慣化の仕組みづくりと推進体制の確立を進めながら、生産の現状調査（生産・工程・作業分析）、問題点と改善案の作成、生産・作業の平準化、改善対策を推進。改善効果を確認し共有することで現場社員の意識が少しずつ前向きに変化し、最終的に支援目標であった生産性120%向上を達成した。製造現場の成果は、中期経営計画のプロジェクトでも報告し、計画に反映させるとともに指揮の高揚に活用した。

< 専門家継続派遣事業② >

(平成26年6月～平成27年5月)

第2ステージの支援として、構築した計画実施のフォローと売上計画を実現していくための営業力（特に食品部門）の強化を図る支援を実施した。当社の営業はルートセールスが主体となっているため、新規開拓や競争に負けるという弱点があった。営業の現状確認と既存商品と営業の市場における評価の分析、営業戦略の再構築、営業強化の実効性向上のための修正と再実践チャンネルの見直し、先行管理システムの導入等、営業戦略の構築及び営業管理の仕組み構築による営業力の強化を図った。

第1ステージと同じく、並行して食品生産工場の多品種少量生産を高品質・低価格・短納期で効率的に行う生産方式を構築する支援を行った。平準化生産の仕組みづくり、標準時間を基準にした生産管理の仕組みづくり、生産の平準化、生産の流れ化による製造原価の低減を図る取り組みである。営業力強化と食品生産工場の支援を並行して実施した狙いは、食品部門の売上を伸ばすとともに、工場のお原価低減を図り食品生産工場の黒字化を実現することにあつた。

結果として、食品部売上高伸長率106.4%を達成。食品部製造部門については、平成26年（2014年）3月期の営業利益△21百万円から平成27年（2015年）3月期は営業利益31百万円となり黒字化を実現した。

＜専門家継続派遣事業⑨＞

（平成27年11月～平成28年4月）

第2ステージまでの支援で経営基盤を強化するとともに経営幹部の育成が図られ経営は大きくレベルアップし、事業面では中核事業である食品関連事業において利益が大幅に増加した。肥料部門は、当社の創業時の事業であるが、状況が大きく変化し、今後益々厳しくなることが予想できた。事業環境の中で、中期経営計画の事業をさらに差別化・細分化し新商品開発等の具体策を検討するなど、それを効果的に推進していく喫緊の取組みが必要であった。

支援においては、肥料部門の現状分析、新市場と新商品のドメインの決定、新市場開拓と新商品開発の負荷設計、事業戦略のガイドラインの検討、事業戦略マップの策定などを行い、新市場開拓や新商品開発も絡めた事業戦略の構築と厳しい環境に対応するアクションプランを策定した。プロジェクトメンバーの行動や意識が変化し、パワーアップできたことが成果である。現在、新たな顧客の拡大などにより、肥料部の売上高は昨年度対比約11%、経常利益は約16%と大幅に伸びている。

三期にわたる支援の最終的な成果を決算数字で確認すると、支援開始前の平成25年（2013年）3月期決算の経常利益は75百万円であったが、支援終了時の平成28年（2016年）3月決算では、経常利益170百万円と大幅に増加している。このような成果が創出できたのは、社長が積極的にプロジェクトに参加しリーダーシップを發揮したことと若手社員の頑張りが必要な要因であったと考えられる。

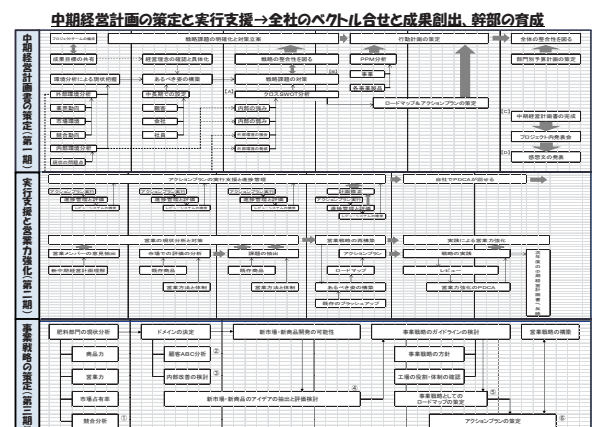
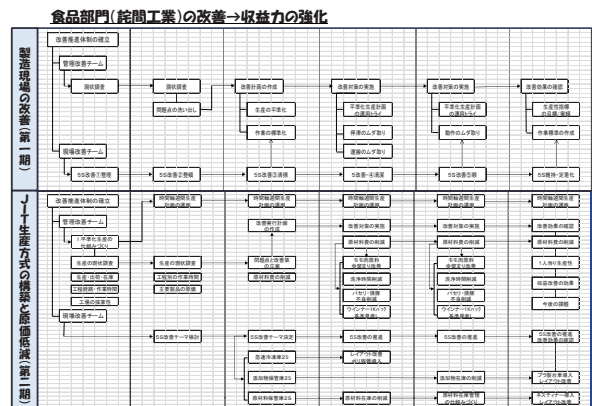


支援の様子

今後の課題

三期に渡るプロジェクトを経て、当社では、中期経営計画が策定され、実行する仕組みも定着化している。今後は、プロジェクトに参加したメンバーを主体に組織づくりを進め、計画のプラシユアップや目標達成率の向上を図りながら、次世代の経営体制を確立することが課題となる。

当社は、地域に密着した優良企業として長い歴史を持ち、地域の雇用にも貢献してきた。さらなる努力によってより影響力のある企業となり、地域中小企業のモデル企業として益々発展されることを期待したい。



支援プロセスの全体概要

経営者のことば

中小機構・四国本部の支援を受けて非常に良かったと思う。食品生産拠点の託問工場では、若手社員の頑張りもあり、生産性の向上やロスの軽減など目に見える成果を生み出し利益が確保できた。売上確保のために社内時間を減らし社外時間を増やす営業姿勢が、肥料部にも広がり全社的に定着してきている。今後も、共存共栄を図りながら地域に貢献していきたい。自社で対応が難しい新たな課題があれば、引き続き中小機構・四国本部の支援を受けたいと思う。



代表取締役 守谷 通社長